



Análisis de Redes Sociales: explorando la cara oculta de la organización

Social Network Analysis: Exploring the Hidden Side of Organizations

RECIBIDO: 7 DE NOVIEMBRE DE 2011 / ACEPTADO: 12 DE DICIEMBRE DE 2011

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

Socio-director de Jakobsland Partners
(santiago@jakobsland.com)

Resumen: Una gran parte del trabajo diario de una empresa sucede gracias a las relaciones informales que existen entre los miembros de la organización. Esos vínculos sociales conforman redes que facilitan la transmisión de información, la generación de nuevas ideas, el intercambio de favores, la coordinación de acciones, o la formación de consensos. Sin embargo, la mayoría de los dirigentes empresariales no conocen los detalles de esos lazos informales y, en consecuencia, no los suelen tener en cuenta cuando diseñan iniciativas destinadas a influir en el comportamiento de los miembros de la organización. Este inconveniente podría salvarse si esos dirigentes recurriesen a un enfoque metodológico empleado desde hace tiempo en ámbitos académicos, pero escasamente utilizado en la práctica empresarial: el análisis de redes sociales (Social Network Analysis).

Palabras clave: Redes Sociales, Competitividad, Vínculos, Social Network Analysis.

Abstract: A great part of the daily work of a business proceeds thanks to informal relationships that exist between members of the organization. These social links form networks that facilitate the transmission of information, the generation of new ideas, the exchange of favors, coordinating actions and forming a consensus. Nevertheless, the majority of the directors of business do not know the details of these informal ties and, as a consequence, do not usually take them into account when they design initiatives that will impact the behavior of the members of the organization. If they were to employ a methodological focus called Social Network Analysis, that for some time has been used in academia though scarcely used in business practice, the inconvenience of doing such an analysis would be of great help to them.

Key words: Social Networks, Competitiveness, Links, Social Network Analysis.



SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

INTRODUCCIÓN

Las descripciones de puestos de trabajo y los organigramas nos hablan de quién hace qué y de qué lugar ocupa cada persona dentro de la estructura de una empresa. Sin embargo, a pesar de lo que digan esos documentos, en la práctica una gran parte del trabajo sucede gracias a las relaciones informales que existen entre los miembros de la organización.

Esos vínculos sociales conforman redes que facilitan la transmisión de información, la generación de nuevas ideas, el intercambio de favores, la coordinación de acciones, o la formación de consensos, aunque en este artículo nos enfocamos en una cuestión por la que esas redes de relaciones son particularmente relevantes en un escenario complejo e imprevisible como el actual: la influencia que ejercen sobre cómo las personas interpretan los cambios que a diario experimentan la organización y su entorno.

El caso es que, a pesar de su relevancia, la mayoría de los dirigentes empresariales, por mucho que digan, no conocen los detalles de esos lazos informales y, en consecuencia, no los suelen tener en cuenta cuando diseñan iniciativas destinadas a influir en el comportamiento de los miembros de la organización. De ahí que muchas de esas acciones no consigan su propósito.

En este artículo argumentamos que este inconveniente podría salvarse si esos dirigentes recurriesen a un enfoque metodológico empleado desde hace tiempo en ámbitos académicos, pero escasamente utilizado en la práctica empresarial: el análisis de redes sociales (*Social Network Analysis*). Mediante esta técnica podrían visualizar esas estructuras relacionales y literalmente verían cómo ciertas características de esas redes, y la posición que los distintos individuos ocupan en ellas, influyen en sus interpretaciones, en su comportamiento y en último término en la competitividad de la organización. En definitiva, entenderían mejor por qué sucede lo que sucede en sus empresas, con lo que sus intervenciones podrían estar mejor enfocadas y resultar más eficaces.

I. NUESTRO ACTIVO MÁS VALIOSO

La competitividad de las empresas depende cada vez más de la innovación y de su capacidad de adaptarse a un entorno volátil e imprevisible. Como dicen Hamel y Prahalad¹, hoy pensar de manera estratégica no es hablar de productos, servicios o negocios, sino elaborar una visión de cuál será el futuro de nuestro sector y salir a crearlo.

Pero innovación y adaptabilidad no son cosas que se compren, se produzcan en un laboratorio, o se decidan sin más en una reunión de directivos. Lo pone de manifiesto un reciente estudio de la consultora Booz & Co sobre innovación²: aunque son muchos los factores que hacen que una organización sea innovadora –conocimiento del mercado, estrategia, creatividad, procesos, recursos financieros, etc.– su cultura juega un papel determinante, ya que es el elemento que da sentido a todos los demás. Por eso las empresas que más invierten en investigación y desarrollo no son necesariamente las más innovadoras. Lo que marca la diferencia, en cambio, es el significado y el valor que las personas de la organización dan a conceptos como satisfacción del cliente, riesgo, creatividad, apertura o colaboración.

Por otro lado, hoy el mundo es demasiado complejo para que las “mentes pensantes” en una compañía sean únicamente las de sus directivos, o las de quienes habitan sus laboratorios de I+D. Es un lujo que cada vez menos empresas se pueden permitir. Hoy las organizaciones necesitan aprovechar al máximo el conocimiento, la inteligencia y la imaginación de todas sus personas.

Por tanto, si innovación y adaptabilidad son factores clave de competitividad y estas cualidades, a su vez, dependen en gran medida de las capacidades y comportamientos de un número creciente de personas de la organización –de su inteligencia colectiva–, es lógico que el capital humano se perfile en este nuevo escenario como una fuente de ventaja competitiva de primer orden. Por eso cada vez más empresas conceden a sus sistemas de gestión de personas un carácter estratégico: porque desde el momento en que comprenden decisiones y normas sobre estándares de rendimiento, programas de recompensas, flujos de información, o acerca de quién, cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo, condicionan en gran medida el comportamiento de los miembros de la

¹ Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1996).

² Jaruzelski, B.; Dehoff, K. y Bordia, R. (2011).

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

organización y pueden ser instrumentales para lograr las ventajas competitivas que la empresa necesita.

Sin embargo, incluso en aquellas compañías con las estrategias de Recursos Humanos mejor orquestadas nos encontramos con algunos comportamientos disfuncionales: ciertas personas no dan lo mejor de sí mismas, no comparten información, no colaboran, o se dedican al “politiqueo”. Para corregir este tipo de situaciones las empresas intentan incidir sobre las actitudes o las competencias de esos individuos a través de una variedad de acciones de *feedback*, *coaching*, formación, o, llegado el caso, medidas disciplinarias, pero a menudo no consiguen los resultados esperados. Entonces atribuyen esos fracasos a las limitaciones de los individuos implicados, a la falta de liderazgo de sus jefes, o a la incompetencia de RR.HH., cuando, en realidad, muchas veces el origen del problema reside en que, a la hora de decidir y ejecutar aquellas acciones, pasaron por alto un elemento fundamental para explicar el comportamiento de las personas de la organización: las relaciones informales que existen entre ellas.

II. LAS RELACIONES SOCIALES, CUESTIÓN DE COMPETITIVIDAD

Las descripciones de puestos de trabajo y los organigramas nos hablan de quién hace qué y de qué lugar ocupa cada persona dentro de la estructura de una empresa. Sin embargo, a pesar de lo que digan esos documentos, en la práctica una gran parte del trabajo sale adelante gracias a las relaciones informales que se establecen entre los miembros de la organización³. De hecho, las relaciones informales que existen en el seno de una organización son la explicación de muchas de las cosas que suceden en ella. Es más, hay evidencias científicas de que esas redes de relaciones de carácter informal representan cómo se trabaja en la organización con más exactitud que lo que indica su estructura formal⁴. Esos vínculos sociales conforman redes que facilitan la transmisión de información, la generación de nuevas ideas, el intercambio de favores, la coordinación de acciones, o la formación de consensos. Además, son una importante fuente de flexibilidad para la empresa, ya que permiten un mejor aprovechamiento de las capacidades de sus miembros y de ellas depende, en gran medida, el desarrollo de la inteligencia colectiva del grupo. De alguna

³ Krackhardt, D. y Hanson, J.R. (1993).

⁴ Cross, R.; Burgatti, S.P. y Parker, A. (2002).

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES: EXPLORANDO LA CARA OCULTA DE LA ORGANIZACIÓN

manera se les podría comparar con las sinapsis que conectan las células cerebrales. De ahí su relevancia en una economía del conocimiento, donde, como hemos visto, la capacidad de innovar y adaptarse es clave.

Desde la perspectiva de los miembros de la organización, Lin explica cómo en situaciones en las que la información es imperfecta poseer vínculos sociales “estratégicos” con sujetos influyentes, con capacidad de decisión, o simplemente mejor informados, puede hacer que un individuo tenga acceso a oportunidades vedadas a otros no tan bien relacionados⁵. Del mismo modo, esas relaciones pueden darle a la persona un extra de visibilidad ante la dirección de la empresa. También pueden atribuirle una mayor capacidad de influencia en la medida en que a través de ellas puede llegar a otros individuos con poder. Además, esos vínculos sociales pueden ser considerados por terceros como “credenciales” que hablan de la capacidad de esa persona para acceder a ciertos recursos o decisores, y, por tanto, aportar valor a través de una serie de recursos relacionales que exceden de sus atributos personales. Finalmente, las redes de relaciones sociales tienen la propiedad de reafirmar la identidad de los individuos como miembros de un grupo, ya que determinan, indican y refuerzan su pertenencia al mismo.

Desde la óptica de su valor para la empresa, en las organizaciones de hoy en día, más planas y compitiendo en una economía dinámica donde el conocimiento gana protagonismo como factor productivo, el trabajo de valor añadido, la innovación y la adaptación a los cambios cada vez más se consiguen a través de redes informales de trabajo colaborativo⁶. La literatura académica ha reconocido y explicado extensamente cómo esas estructuras sociales de naturaleza informal ejercen una influencia significativa sobre la generación de iniciativas estratégicas⁷, el desarrollo de nuevas capacidades en la organización⁸, la integración de esas capacidades en la dirección estratégica de la empresa⁹, o incluso la predisposición de los miembros de la organización a adoptar nuevas tecnologías¹⁰. También se han llevado a cabo investigaciones sobre cómo las características de las redes sociales de los mandos intermedios influyen sobre

⁵ Lin, N. (1999).

⁶ Cross, R.; Burgatti, S.P. y Parker, A. (2002).

⁷ Floyd, S.W. y Wooldridge, B. (1997).

⁸ Pappas, J.M. y Wooldridge, B. (2002).

⁹ Pappas, J.M. (2004).

¹⁰ Wasserman, S. y Faust, K. (1994).

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

su desempeño y su capacidad de innovación¹¹, y el nivel de actividad estratégica “divergente” que se produce dentro de una compañía¹². Igualmente se ha comprobado que esas relaciones informales constituyen “anclajes” para los empleados, cuya lealtad y compromiso suelen ser más sólidos respecto a algunos de sus colegas que respecto a la organización como tal¹³. Además, son cruciales para lograr cambios duraderos y un valioso complemento de las iniciativas institucionales mediante las cuales los dirigentes de la empresa, siguiendo canales formales, tratan de crear conciencia de la importancia de los cambios que pretenden¹⁴.

III: RELACIONES, CONVERSACIONES Y BÚSQUEDA DE SENTIDO EN LAS ORGANIZACIONES

Pero si hay una cuestión por la que esas redes de relaciones son particularmente relevantes en un escenario complejo e imprevisible como el actual es la influencia que ejercen sobre las interpretaciones que hacen las personas de los cambios que a diario experimentan la organización y su entorno. La complejidad siempre ha sido una característica del mundo de la empresa, pero la conectividad resultado del desarrollo tecnológico, en particular la evolución de Internet, la ha multiplicado significativamente. Hoy son posibles interacciones impensables hace pocos años, y los efectos de esas interacciones se amplifican hasta límites insospechados. Todo es mucho más interdependiente, incluido el comportamiento de los diferentes elementos que conforman las organizaciones, que se convierten, de este modo, en sistemas difíciles de controlar y de prever.

Sin embargo, los seres humanos sentimos la necesidad de encontrarle un sentido a ese mundo volátil, incierto, ambiguo, a veces incluso paradójico, que nos rodea. Por eso intentamos dar un significado a las disparidades que detectamos a diario entre nuestras expectativas, fruto de nuestra experiencia pasada, y una realidad que se empeña en confirmarnos la imprevisibilidad de nuestro presente.

¹¹ Rodan, S. y Galunic, C. (2004).

¹² Pappas, J.M. y Wooldridge, B. (2007).

¹³ Cross, R.; Burgatti, S.P. y Parker, A. (2002).

¹⁴ de Wit, M.; Wade, M. y Schouten, E. (2006).

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES: EXPLORANDO LA CARA OCULTA DE LA ORGANIZACIÓN

Como ya dijo Weick en 1993, esas explicaciones son construcciones discursivas a través de las cuales los individuos interpretan lo que sucede a su alrededor, y que acaban condicionando sus acciones en la medida que esas interpretaciones influyen sobre sus decisiones. Como, por ejemplo, cuando los empleados de una empresa perciben que los mensajes que se desprenden de los diferentes mecanismos que transmiten los valores de la organización no son coherentes entre sí: buscarán una explicación a esas disonancias y luego actuarán en función de cuáles sean sus conclusiones.

Conscientes del impacto que esas interpretaciones tienen en el comportamiento de los miembros de la organización, algunos dirigentes tratan de influir en ese proceso de búsqueda de sentido en un intento de que los empleados “compren” sus proyectos y se alineen con su visión. Para ello recurren a intervenciones de muy diversa índole¹⁵. Sin embargo, a menudo pierden de vista que los destinatarios de esas intervenciones no son meros sujetos pasivos, sino seres libres que a veces tienen la mala costumbre de no hacer, o simplemente no creerse, lo que se les dicta desde la cúpula de la organización. Y es que aunque los directivos tengan el control de los sistemas formales, los empleados pueden interpretar esas iniciativas y, en consecuencia, actuar frente a ellas de una forma distinta a la esperada. Por esto no es raro que los proyectos de cambio acaben convirtiéndose en procesos emergentes de consecuencias imprevisibles. A este respecto son interesantes las aportaciones de Sonenshein¹⁶, que explica cómo los destinatarios de proyectos de cambio organizativo pueden responder de muy diversa forma –desde apoyo incondicional a reacciones subversivas– ante esos procesos, dependiendo de cómo interpreten las narrativas utilizadas por los dirigentes de la empresa para apoyar sus iniciativas.

Pero es que, además, con frecuencia los líderes de las organizaciones intervienen como si este proceso de búsqueda y generación de significado (*sensemaking*) fuese una cuestión individual cuando, en realidad, tiene un marcado carácter social, ya que las personas interpretan el entorno no aisladamente sino a partir de las interacciones que mantienen con otros individuos y a través de las cuales construyen explicaciones que dan sentido a sus actuaciones colectivas.

¹⁵ Goia, D.A. y Chittipeddi, K. (1991).

¹⁶ Sonenshein, S. (2010).

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

En esta línea, una corriente de investigación argumenta que las interpretaciones que las personas hacen de los cambios que suceden en la organización, y de lo que deben hacer en relación a esos cambios, proceden principalmente de las interacciones laterales de naturaleza informal que se producen entre ellas¹⁷. De acuerdo con este argumento, cuando se enfrentan a un cambio, las personas buscan un sentido a las discrepancias que aprecian entre sus expectativas y la realidad que experimentan, y para ello comparten esas experiencias con otros¹⁸. Es a partir de ahí como a través de la observación del comportamiento de otras personas, las historias que construyen colectivamente¹⁹, charlas informales, cotilleos, o incluso chistes, los individuos encuentran un sentido a esa situación, para después actuar de acuerdo a sus conclusiones. Un fenómeno sobre el que podemos influir, pero que difícilmente controlaremos, dado su carácter marcadamente informal. Un fenómeno que siempre ha estado ahí, pero que no hace sino amplificarse en un mundo convulso e interconectado. En esta línea, Maitlis argumenta que el resultado de las acciones mediante las cuales los dirigentes de la organización tratan de influir en ese proceso de búsqueda y construcción de significado no sólo depende del control que ejercen y de la intensidad de sus intervenciones, sino también del comportamiento de los demás *stakeholders* involucrados en el proceso²⁰. En consecuencia, distingue cuatro formas de construcción de significado, caracterizada cada una de ellas por distintos niveles de animación por parte de esos *stakeholders* y diferentes grados de control por parte de los directivos. Así, un proceso caracterizado por altos niveles de animación y control dará lugar a interpretaciones unitarias, pero ricas, que se traducirán en una serie emergente de acciones coherentes entre sí; un proceso altamente controlado pero con una menor animación producirá interpretaciones que motivarán acciones coherentes, pero más aisladas; uno que se distinga por un alto nivel de animación pero un escaso control llevará a interpretaciones múltiples que pueden acabar provocando acciones incongruentes entre sí; mientras que pocos frutos podrán esperarse de un proceso caracterizado por poco control y poca animación, a no ser algún que otro compromiso aislado sobre cómo interpretar ciertos eventos.

¹⁷ Balogun, J. y Johnson, G. (2005).

¹⁸ Balogun, J. (2006).

¹⁹ Bird, S. (2007).

²⁰ Maitlis, S. (2005).

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES: EXPLORANDO LA CARA OCULTA DE LA ORGANIZACIÓN

En cualquier caso, lo importante es que los directivos entiendan que, por mucho que ellos lo intenten, ese proceso de búsqueda y construcción de significado nunca estará totalmente bajo su control, y menos en un escenario donde la comunicación entre los miembros de la organización es más ágil e intensa que nunca. Por eso, en un escenario así, sus intervenciones deberían orientarse menos a dirigir y controlar, y más a facilitar que los individuos desarrollen interpretaciones alineadas²¹. Para ello necesitan monitorizar y entender las diferentes interpretaciones que en cada momento se pueden estar generando entre las personas de la organización²², prestando particular atención a las interacciones sociales de naturaleza informal de las que proceden la mayoría de esas interpretaciones, para luego idear acciones a través de las cuales modular –que no dirigir– ese proceso de búsqueda y generación de significado.

IV. EL ANÁLISIS DE REDES SOCIALES, ESE GRAN DESCONOCIDO

El problema es que los dirigentes empresariales rara vez conocen en detalle cómo son esas relaciones, un problema que se acentúa en un contexto de reestructuraciones continuas, trabajo virtual y globalización. Esto es lo que hace que no sean tenidas en cuenta cuando las empresas toman sus decisiones, hecho que provoca consecuencias indeseadas cada vez que una de esas decisiones afecta inadvertidamente a esas redes relacionales, rompiendo canales de comunicación, vínculos de confianza, o dificultando el establecimiento de nuevos lazos interpersonales.

En nuestra opinión, uno de los motivos de ese desconocimiento es la falta de instrumentos que les permitan medir y entender el funcionamiento de esas estructuras relacionales. Sin embargo, este inconveniente podría salvarse si las empresas recurriesen a un enfoque metodológico empleado desde hace varias décadas en ámbitos académicos para estudiar cómo las relaciones que existen entre los miembros de un grupo social influyen en su comportamiento, pero apenas utilizado en el marco de la gestión empresarial: el análisis de redes sociales (*Social Network Analysis*).

²¹ Balogun, J. y Johnson, G. (2004).

²² Balogun, J. (2006).

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

Mediante esta técnica es posible visualizar esas estructuras relacionales de carácter informal y analizar en qué medida ciertas características de esas redes, y la posición que los distintos individuos ocupan en ellas, influyen en sus interpretaciones y, por tanto, en su comportamiento. Su uso permitiría entender mejor por qué sucede lo que sucede en las organizaciones, con lo que las intervenciones de sus líderes orientadas a influir sobre el comportamiento de sus miembros podrían ser más precisas y eficaces.

¿Por qué entonces el análisis de redes sociales apenas se utiliza en el ámbito de la empresa? En nuestra opinión una de las mayores barreras, a cuya superación queremos contribuir con este artículo, es la falta de literatura que explique las posibilidades que ofrece esta metodología a empresarios, directivos y profesionales de los Recursos Humanos en un lenguaje más accesible que el habitual en las publicaciones científicas sobre este tema.

V. UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN A LA MEDIDA DE UN MUNDO HIPERCONECTADO

El análisis de redes sociales (*Social Network Analysis* o simplemente SNA) parte de las tesis de Granovetter²³, que considera que los miembros de una organización están integrados en un complejo sistema de relaciones de modo que sus comportamientos no pueden entenderse al margen de ese contexto relacional. Siguiendo esta línea argumental, la teoría de redes sociales trata de cómo esas relaciones forman estructuras que pueden ser objeto de estudio en sí mismas. En concreto, trata de entender cómo las características de esas relaciones, y la posición que los individuos ocupan en esas redes, influyen sobre sus oportunidades, limitaciones y comportamientos²⁴.

De acuerdo con la teoría de redes sociales, una red social consiste en un conjunto o conjuntos de actores y la relación o relaciones que existen entre ellos. El análisis de redes sociales busca sacar a la luz esa realidad y visualizar la estructura social oculta de un grupo representándola gráficamente mediante un “sociograma”. El concepto de red social se refiere tanto al conjunto de actores como a los lazos relacionales que los unen. Pone énfasis en que más allá de lo que aparezca dibujado en los organigramas, los miembros de la organización tienen vínculos sociales con otros individuos, cada uno de los cuales, a

²³ Granovetter, M. (1973).

²⁴ Wasserman, S. y Galaskiewicz, J. (1994).

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES: EXPLORANDO LA CARA OCULTA DE LA ORGANIZACIÓN

su vez, se relaciona con otras personas. Estas relaciones pueden ser de muy diversa naturaleza: comunicación, ayuda, confianza, consejo, conocimiento, amistad, etc. De hecho, la comparación de los distintos sociogramas generados a partir de los diferentes tipos de relaciones que existen en el seno de una organización suele llevar a interesantes descubrimientos.

La información necesaria para elaborar esos sociogramas normalmente es capturada a través de cuestionarios en los que se pide a los miembros del grupo objeto de estudio que describan ciertos atributos de las relaciones que existen entre ellos²⁵. Esas pautas relacionales pueden analizarse posteriormente desde una perspectiva estructural –atendiendo a su forma, la posición que ocupa cada individuo, y las características de los vínculos que les unen–, o desde la perspectiva de su contenido –estudiando la influencia que ejercen ciertas características de los sujetos, como pueda ser su procedencia, antigüedad, o el lugar que ocupan en la jerarquía de la organización²⁶–. En cualquier caso los análisis más ricos suelen ser el producto de combinar ambas perspectivas.

Desde un punto de vista estructural, consideramos aconsejable prestar particular atención a las siguientes variables:

a) La fortaleza de los vínculos (tie strength)

El vínculo que une a dos miembros de la organización será más o menos fuerte dependiendo de su intensidad, o de lo próximo que esté uno del otro²⁷. Por ejemplo, si estamos midiendo una relación de confianza, el vínculo será más fuerte cuanto mayor sea la confianza que existe entre dos individuos.

b) La dirección de los vínculos (tie direction)

Los lazos sociales que unen a dos personas de la organización pueden ser unidireccionales o recíprocos. Es decir, Juan puede confiar en Pedro, pero Pedro no tiene por qué confiar en Juan. Si Pedro no confía en Juan estaremos ante una relación de confianza de carácter unidireccional, mientras que si confía, el vínculo será recíproco.

²⁵ Cross, R.; Burgatti, S.P. y Parker, A. (2002).

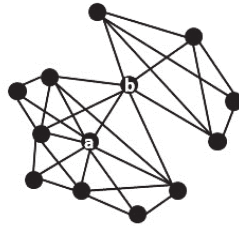
²⁶ Kijkuit, B. y van den Ende, J. (2007).

²⁷ Marsden, P.V. y Campbell, K.E. (1984).

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

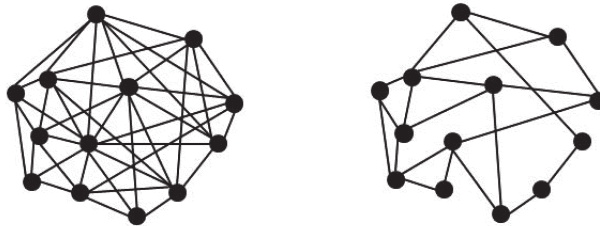
c) *La centralidad de los individuos (actor's centrality)*

El concepto de centralidad se refiere a la posición relativa que un sujeto ocupa dentro de una red²⁸. Puede medirse en función de su “grado”, esto es, el número de miembros de la red con que ese individuo está conectado; su “cercanía”, o sea, lo próximo que está en promedio al resto de individuos de la red; o su nivel de intermediación (*betweenness*), es decir, en qué medida esa persona condiciona el acceso a ciertas regiones de la red. Con el fin de ilustrar las diferencias entre los distintos tipos de centralidad, en la siguiente figura se indica la posición de dos sujetos. El sujeto “a” es el que tiene el mayor grado, mientras que el “b” ocupa una posición crítica por su alto nivel de intermediación.



d) *La densidad de la red (network density)*

Este indicador expresa en qué medida los diferentes miembros de la red están conectados directamente unos con los otros. La densidad de una red es máxima cuando cada individuo está conectado con todos y cada uno de los demás miembros de la red. En ese caso diremos que estamos ante una red completa. Lo contrario de una red densa es una red dispersa (*sparse*). En la siguiente figura se aprecia claramente la diferencia entre una red densa –a la izquierda– y una red dispersa –a la derecha–, menos tupida que la primera en cuanto al número de vínculos que existen entre sus miembros.



²⁸ Rowley, T.J. (1997).

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES: EXPLORANDO LA CARA OCULTA DE LA ORGANIZACIÓN

Un concepto próximo al de densidad es el de cohesión (*cohesiveness*), que se refiere a un subgrupo de la red cuya densidad, en términos de la reciprocidad o frecuencia de los vínculos entre sus miembros, es relativamente alta en comparación con lo que es habitual en el conjunto de la red.

VI. LAS ESTRUCTURAS INFORMALES HABLAN

Conocer todas estas variables acerca de las redes de relaciones informales que existen en la organización puede ser de gran utilidad para sus directivos. Por ejemplo, la intensidad o fortaleza del vínculo informal que une a dos miembros de la organización es una posible explicación de por qué esos dos individuos tienen valores parecidos, su interpretación de la realidad de la empresa es similar, o trabajan mejor juntos que con otros a quien no les unen vínculos tan fuertes. A esos dirigentes también les puede interesar conocer la intensidad y reciprocidad de las relaciones informales que existen entre ellos y los demás miembros de la organización. Como argumentan Kijkuit y van den Ende²⁹, unas redes sociales que incluyen a quienes tienen poder de decisión y en las que existe una comunicación continua reducen la incertidumbre y la ambigüedad de sus miembros en tanto en cuanto facilitan el proceso de *sense-making*. En la misma línea, Balogun³⁰ defiende la conveniencia de que los directivos estén atentos a las preocupaciones de los escalones intermedios de la estructura e inviertan tiempo y recursos en iniciativas de comunicación formales e informales, conversando con ellos, contando historias y recabando *feedback* sobre cómo interpretan los cambios, pero, ante todo, proporcionándoles respuestas rápidas a las preguntas, dudas y problemas que planteen. Además, como explican Floyd y Wooldridge³¹, unas relaciones fuertes con la dirección son las que permiten a los siguientes niveles ejercer una influencia ascendente, ya que les permite capturar, interpretar y canalizar información hacia sus jefes, o incluso convencerles de las ventajas de alternativas que puedan apartarse de sus planteamientos iniciales.

Por lo que respecta a la mayor o menor centralidad de los miembros de la organización en esas redes, es de esperar que una persona que ocupa una posición central ejercerá una mayor influencia sobre cómo interpretan sus co-

²⁹ Kijkuit, B. y van den Ende, J. (2007).

³⁰ Balogun, J. (2006).

³¹ Floyd, S.W. y Wooldridge, B. (1997).

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

legas lo que sucede en la organización y su entorno. En este sentido Huy³² destaca lo importante que es para los directivos ser capaces de identificar quiénes son las personas a las que acude la gente en busca de consejo, las que acumulan un mayor “capital social”, o las que saben qué hilos hay que mover para que las cosas sucedan en la organización, ya que tienen la oportunidad de convertirlos en embajadores que faciliten la introducción de los cambios que desean.

Finalmente, por lo que respecta a la densidad de las redes de relaciones informales, a los directivos les resultará una variable interesante desde el momento en que es a través de vínculos mutuos como los miembros de una red generan pautas de intercambio de información. A medida que el número de vínculos que relacionan a sus miembros entre sí crece, la comunicación se va haciendo más eficiente y la probabilidad de que se desarrollen y se consoliden expectativas compartidas de comportamiento en la red se multiplica³³. Del mismo modo, la posibilidad de que se alcancen consensos también depende del número de canales de comunicación directos e indirectos y de la distancia que separa a los miembros del grupo³⁴. Además, cuanto más estrechamente vinculados entre sí estén los miembros del grupo, aunque sea indirectamente, más les afectarán las normas y los estándares³⁵, mientras que en las redes fragmentadas, sus miembros tienen una mayor discrecionalidad sobre sus interpretaciones y sus acciones y, por tanto, es menos probable que se formen pautas comunes de comportamiento³⁶.

VII. ECOMENDACIONES DE USO

En nuestra experiencia, el análisis de redes sociales sirve para identificar el origen a veces oculto de algunos problemas que habitualmente padecen las empresas. Por ejemplo, permite evaluar el impacto que el cambio de puesto de un empleado, su traslado a otra unidad, o su salida inesperada pueden tener sobre el funcionamiento de la organización. También puede emplearse para descubrir conflictos ocultos que interfieren en la eficiencia de la compañía,

³² Huy, Q.N. (2001).

³³ Rowley, T.J. (1997).

³⁴ Friedkin, N.E. (1984).

³⁵ Collins, R. (1988).

³⁶ Oliver, C. (1991).

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES: EXPLORANDO LA CARA OCULTA DE LA ORGANIZACIÓN

por qué no se generan nuevas ideas, o por qué ciertos proyectos transversales no salen adelante. El análisis de redes sociales nos permite además entender en qué medida las diferentes funciones o unidades colaboran entre sí o si, por el contrario, se comportan como compartimentos estancos; o comprobar si los directivos de la compañía de verdad le tienen tomado el pulso a la organización o, en cambio, viven en una “torre de marfil”, aislados del resto de sus miembros. Además, puede servir para identificar quiénes son los verdaderos líderes de opinión en la empresa, con independencia de cuál sea el lugar que ocupe cada persona en el organigrama.

Estamos ante una metodología que ofrece importantes ventajas en escenarios de cambio, ya sea la introducción de una nueva estrategia, una reestructuración, la implantación de un nuevo sistema de trabajo, o relevos en la dirección de la compañía. En este sentido un análisis de redes sociales puede resultar muy ilustrativo para un ejecutivo recién llegado a una empresa, pues le sirve para entender cómo suceden de verdad las cosas en la organización donde acaba de aterrizar. Esta técnica también ha demostrado su utilidad como instrumento de monitorización del proceso de integración de dos organizaciones tras una fusión o una adquisición, o para entender el origen de comportamientos disfuncionales entre los miembros del equipo de un proyecto.

Ahora bien, para que un análisis de redes sociales dé sus mejores frutos es importante observar una serie de precauciones. Uno de los obstáculos al que habitualmente se enfrentan los directivos que deciden llevar a cabo en su empresa una intervención de esta naturaleza es la desconfianza de las personas cuyas relaciones van a ser objeto de estudio. Un análisis de redes sociales supone sacar a la luz aspectos hasta entonces ocultos de las relaciones que existen entre los miembros de la organización, y puede dejar en evidencia una realidad incómoda para más de uno, empezando por los propios directivos de la compañía. Por esa razón, para ganar la confianza de las personas que participarán en el ejercicio, es aconsejable involucrarles desde una etapa temprana del proceso, incluso en su propio diseño.

Durante el diseño de una intervención de este tipo, sus impulsores deberán plantearse y dar respuesta a una serie de preguntas clave, empezando por cuál es el objetivo que pretenden alcanzar. Dependiendo de cuál sea ese propósito tendrán que decidir qué personas concretas es conveniente incluir en el grupo objeto de análisis, y en qué clase de relaciones (información, confianza, consejo, ayuda, etc.) se centrará el estudio. Una cuestión particular-

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

mente sensible es el diseño del cuestionario mediante el cual los participantes valorarán las relaciones que existen entre ellos. Hay que tener especial cuidado con las distintas sensibilidades en juego y hacer todo lo posible para evitar que las preguntas resulten innecesariamente incendiarias³⁷. Además, es importante gestionar con cuidado el grado de publicidad que se dará al ejercicio, así como el *feedback* que recibirán los participantes. En este sentido siempre es recomendable diseñar acciones de comunicación que contribuyan a mitigar los miedos y reticencias que puedan plantear los destinatarios.

También es importante tener presente que un análisis de redes sociales es mucho más que dibujar un sociograma. El problema es que, en ocasiones, la novedad que supone visualizar esas estructuras relacionales, hasta entonces ocultas a los ojos de los dirigentes de la empresa, les impide apreciar que las dos grandes ventajas de un análisis de redes sociales son a) poder entender el impacto que las características de esas redes tienen en el comportamiento de sus miembros y, por tanto, en el funcionamiento de la organización, y b) descubrir las relaciones de causalidad que determinan por qué una red tiene una determinada forma, por qué unos vínculos son más intensos que otros, o por qué una persona ocupa una posición más o menos central en esas redes. Por este motivo suele ser aconsejable complementar la información que nos proporcionan los sociogramas con entrevistas o talleres a través de los cuales podemos capturar datos adicionales que nos hablen de qué es lo que hay detrás de esas estructuras. Igualmente, es recomendable traer a colación información sobre ciertos atributos de los sujetos objeto de estudio, como su posición en la jerarquía, su antigüedad en la organización, su origen, o incluso su perfil conductual, que pueden ser claves para identificar el porqué de esos vínculos relacionales.

En cualquier caso, poco valor aportará el análisis de redes sociales si éste no se traduce en acciones concretas. Éstas pueden ser de muy diversa índole. Entre otras, un análisis de redes sociales puede dar pie a intervenciones destinadas a desarrollar las habilidades interpersonales y de liderazgo de los miembros de la organización, a involucrar a los líderes informales de opinión en el diseño e implantación de programas de cambio, a ajustar el perfil de las personas que se contratan en la empresa, a revisar el criterio con que se deciden ascensos, cambios de puesto, o asignaciones a proyectos, a practicar cambios

³⁷ Cross, R.; Burgatti, S.P. y Parker, A. (2002).

ANÁLISIS DE REDES SOCIALES: EXPLORANDO LA CARA OCULTA DE LA ORGANIZACIÓN

en el organigrama de la compañía, a modificar el diseño de los espacios de trabajo, a incorporar tecnología que facilite la colaboración y la comunicación entre empleados, a poner en marcha actividades sociales que faciliten el desarrollo de vínculos informales, a identificar mentores, a replantear políticas de trabajo remoto, a retener a personas clave cuya partida podría crear vacíos en esas estructuras relacionales, etc. Es cierto que, en general, se trata de acciones que muchas empresas ya llevan a cabo sin necesidad de realizar un análisis de redes sociales, pero la principal diferencia es que este planteamiento metodológico permite enfocar las acciones en aquellos sujetos que más las necesitan o que mejor las pueden amplificar a lo largo de la organización, con lo que se facilita una mejor utilización de los recursos, al tiempo que se limita el ruido que generan en la organización este tipo de intervenciones.

CONCLUSIÓN

Por todo lo expuesto hasta el momento pensamos que, a pesar de ser una metodología apenas empleada en la práctica empresarial, el Análisis de Redes Sociales (SNA) ofrece un gran potencial como herramienta de gestión, ya que permite entender los vínculos relacionales de naturaleza informal que existen entre los miembros de una organización y que explican, entre otras cosas, cómo las personas interpretan los cambios que a diario experimentan la organización y su entorno. Unas interpretaciones que condicionan el comportamiento de las personas en las organizaciones y que adquieren especial relevancia en un entorno como el actual, volátil, incierto y ambiguo, donde el cambio se ha vuelto una constante. Creemos, pues, que si los directivos incluyesen esta metodología entre sus instrumentos de gestión, podrían enfocar mejor sus intervenciones orientadas a influir en el comportamiento de los miembros de la organización, con lo que resultarían más eficaces.

BIBLIOGRAFÍA

- Balogun, Julia (2006), "Managing Changes: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes", *Long Range Planning*, vol. 39, nº 1, pp. 29-49.
- Balogun, Julia y Johnson, Gerry (2004), "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 4, pp. 523-549.

SANTIAGO GARCÍA GARCÍA

- Balogun, Julia y Johnson, Gerry (2005), "From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking", *Organization Studies*, vol. 26, n° 11, pp. 1573-1601.
- Bird, Shelley (2007), "Sensemaking and Identity", *Journal of Business Communication*, vol. 44, n° 4, pp. 311-339.
- Collins, Randall (1988), *Theoretical Sociology*, Harcourt Brace & Jovanovich, San Diego.
- Cross, Rob; Burgatti, Stephen P. y Parker, Austin (2002), "Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration", *California Management Review*, vol. 44, n° 2, pp. 25-46.
- de Wit, Monique; Wade, Mark y Schouten, Esther (2006), "Hardwiring and Softwiring Corporate Responsibility: a Vital Combination", *Corporate Governance*, vol. 6, n° 4, pp. 491-505.
- Floyd, Steven W. y Wooldridge, Bill (1997), "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance", *The Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 3, pp. 465-485.
- Friedkin, Noah E. (1984), "Structural Cohesion and Equivalence Explanations of Social Homogeneity", *Sociological Methods & Research*, vol. 12, n° 3, pp. 235-261.
- Gioia, Dennis A. y Chittipeddi, Kumar (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, pp. 433-448.
- Granovetter, Mark (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, pp. 1360-1380.
- Hamel, Gary y Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston.
- Huy, Quy Nguyen (2001), "In Praise of Middle Managers", *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, pp. 73-79.
- Jaruzelski, Barry; Dehoff, Kevin y Bordia, Rakesh (2011), "The Global Innovation 1000: Why Culture is Key", *Strategy and Business Magazine*, vol. 65, pp. 1-16.
- Kijkuit, Bob y van den Ende, Jan (2007), "The Organizational Life of an Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives", *The Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 6, pp. 863-882.
- Krackhardt, David y Hanson, Jeffrey R. (1993), "Informal Networks: The Company Behind the Chart", *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, pp. 104-111.

- Lin, Nan (1999), "Building a Network Theory of Social Capital", *Connections*, vol. 22, n° 1, pp. 28-51.
- Lowell, L. Bryan; Matson, Eric y Weiss, Leigh M. (2007), "Harnessing the Power of Informal Networks", *The McKinsey Quarterly*, vol. 4, pp. 1-10.
- Maitlis, Sally (2005), "The Social Processes of Organizational Sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 1, pp. 21-49.
- Marsden, Peter V. y Campbell, Karen E. (1984), "Measuring Tie Strength", *Social Forces*, n° 63, pp. 482-501.
- Oliver, Christine (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 145-179.
- Pappas, James M., (2004), "Middle Managers' Strategic Influence: Investigating Network Centrality and Perceptual Deviance", *Academy of Management Proceedings*, pp. C1-C6.
- Pappas, James M. y Wooldridge, Bill (2007), "Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality", *The Journal of Management Studies*, vol. 44, n° 3, pp. 323-341.
- Pappas, James M. y Wooldridge, Bill (2002), "Social Networks and Strategic Knowledge: A Study of Strategic Renewal from a Mid-Level Perspective", *Academy of Management Proceedings and Membership Directory*, pp. F1-F6.
- Rodan, Simon y Galunic, Charles (2004), "More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 6, pp. 541-562.
- Rowley, Timothy J. (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 887-910.
- Sonenshein, Scott (2010), "We're Changing-or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 3, pp. 477-512.
- Wasserman, Stanley y Faust, Katherine (1994), *Social Networks Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Wasserman, Stanley y Galaskiewicz, Joseph (1994), *Advances in Social Network Analysis: Research in the Social and Behavioral Sciences*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Weick, Karl E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, pp. 628-652.

